

Projektisalkun hallinta tietohallinnon prosessina

Jouni Remes

| | |
|--|---|
| Tekijä tai tekijät Jouni Remes | Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2012 |
| Raportin nimi Projektisalkun hallinta tietohallinnon prosessina | Sivu- ja liitesivumäärä 29 + 26 |
| Opettajat tai ohjaajat Anne-Maritta Talaslahti | |
| <p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan IT-projektisalkunhallintaa tietohallinnon prosessina. Kirjallisuuteen ja opinnäytetyön tekijän työkokemukseen perustuvan teoriaosuuden tukena on todellisen (anonyymin) liikeyrityksen IT-projektisalkunhallinnan kehitysprojekti.</p> <p>Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa esitellään aihealue, tutkimuskohde ja siihen sovellettu menetelmä sekä opinnäytetyön rajaukset.</p> <p>Opinnäytetyön toisessa luvussa kuvataan käsitteinä prosessi ja tietohallinnon prosessijohtaminen. Edelleen määritellään salkunhallinnan käsite yleisesti ja erityisesti IT-projektisalkunhallinta. Tämän jälkeen käsitellään erilaisia IT-projektisalkunhallintaan liittyviä näkökulmia ja niiden tietotarpeita.</p> <p>Kolmannessa luvussa selostetaan asiakasyrityksessä tehty tutkimus. Ensin kuvataan kohdeyritys. Seuraavaksi selostetaan tutkimusmenetelmä, joka on opinnäytetyön tekijän työnantajan tuotteistama ja suurimmalta osin opinnäytetyön tekijän itsensä kehittämä.</p> <p>Neljännessä luvussa esitetään kohdeyrityksestä saadut tulokset tekstinä ja graafisin esityksin tuettuina. Viidennessä luvussa esitetään tulosten analyysi. Löydöksiä verrataan toisaalta kehitysprojektin ennako-odotuksiin ja toisaalta tutkimuksen tekijän ja hänen kollegoidensa kokemukseen muista yrityksistä. Analyysin tuloksena on arvio kohdeyrityksen toiminnan tilasta ja kehitystarpeista.</p> <p>Kuudennessa luvussa esitetään analyysin perusteella tehdyt johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Kehitysehdotusten tukena on suositus työvälineistä, alustava prosessikaavio kohdeyrityksen IT-projektisalkun hallintaan ja olennaiset päätöksenteon roolit. Mukana on myös arvio kehitysprojektin onnistumismahdollisuuksista tutkimustulosten perusteella.</p> | |
| Asiasanat Projektisalkku, projektijohtaminen, salkunhallinta | |

Degree Programme in Information Technology

| | |
|--|--|
| Authors Jouni Remes | Group or year of entry 2012 |
| The title of thesis Project portfolio management as an ICT process | Number of pages and appendices 29+26 |
| Supervisor(s) Anne-Maritta Talaslahti | |
| <p>In this thesis the IT Project Portfolio Management is discussed as an Information Management process. The theory part is based on literature and the working experience of the author of the thesis. The theory part is followed by a case study, which is based on a real but anonymous Finnish company.</p> <p>The section 1 contains description of the target area of this thesis, the target organization of the study and the borders of the study.</p> <p>In the section 2 process and process management in the Information Management are described on conceptual level. Also the concept of portfolio management generally and IT project portfolio management especially are defined. After this different approaches to IT project portfolio management and the information needs linked to those are discussed.</p> <p>In the section 3 the case study is presented. First the target company is described. A description of the study method is then described. The method is productized by the employer of the author of this thesis and mostly created by the author himself. The study results are presented both in text and graphically in the section 4.</p> <p>In the section 5 there is an analysis of the findings. The findings are compared on the one hand to the basic expectations of the development project and on the other to the experiences that the author and his colleagues have collected from other organizations. As the result of the analysis, an estimate of the operational state of the target company and their development needs is presented.</p> <p>In the section 6 the conclusions and development proposals based on the analysis are presented. These proposals are supported by a recommendation for tools, a preliminary process chart for the IT project portfolio management of the target company and a description of the essential decision making roles. There is also an estimate of chances of success of the development project based on the study results.</p> | |
| Key words Project portfolio, project management, portfolio management | |

Sisällys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Yleistä..... | 1 |
| 1.2 | Tutkimuskohde ja menetelmät | 2 |
| 1.3 | Rajaukset..... | 2 |
| 2 | IT-Projektisalkunhallinta prosessina ja viitekehys | 3 |
| 2.1 | Prosessin käsite | 3 |
| 2.2 | Salkunhallinta ja erilaiset käyttötarkoitukset | 4 |
| 2.3 | IT-projektisalkun hallinnan merkitykselliset näkökulmat viitekehyksessä..... | 4 |
| 3 | Kartoitus: asiakasyrityksen IT-projektisalkun kehitysprojekti..... | 8 |
| 3.1 | Asiakasyrityksen kuvaus | 8 |
| 3.2 | Tutkimuksen toteutus | 8 |
| 4 | Tulokset..... | 11 |
| 5 | Asiakas-casen havaintojen analysointi ja vertailu yleiseen kokemukseen: kvalitatiivinen arviointi | 17 |
| 5.1 | Asiakasorganisaation toiminnan arviointi | 17 |
| 5.2 | Kehitysprojektin mahdolliset ongelmat ja niiden ratkaisumahdollisuudet | 19 |
| 6 | Johtopäätökset ja jatkokehitysehdotukset..... | 21 |
| 7 | Lähteet | 25 |
| 8 | Liitteet..... | 25 |

1 Johdanto

1.1 Yleistä

Useimmat yritykset, joiden toiminta on ainakin jossain määrin projektiluontoista, törmäävät ennemmin tai myöhemmin kasvu-urallaan tilanteeseen, jossa kokonaisuuden hallinta alkaa muodostua haasteeksi. Projektit kilpailevat samoista niukoista resursseista, etenkin henkilöistä ja rahasta, toisaalta niiden tuotokset saattavat olla uudelleenkäytettäviä tai edellisen vastakohtana toisilleen ristiriitaisia.

Toisaalta organisaation käynnissäolevien, tulevien ja päättyvien projektien kokonaisuuteen kohdistuu erilaisia tietotarpeita käyttäjän roolista riippuen. Mitä nopeammin ja helpommin toistuvasti tarvittavat tiedot ovat käyttäjälle tarkoituksenmukaisessa muodossa saatavissa, sitä helpompaa on esimerkiksi yrityksen resurssitarpeiden suunnittelu.

Yrityksen kasvaessa korostuu sekä yritysjohton että tietohallinnon strategisen suunnittelun ja ohjauksen tarve ja vastaavasti näiden toimintojen tietotarve. Samalla korostuu tarve kehittää organisaation projektitoimintaa prosessina, yhtenäisenä tapana hallita ja läpiviedä kehityshankkeita.

Vastaus näihin kysymyksiin on IT-projektisalkun hallinta. Kuten Pelin toteaa, projektisalkulla tarkoitetaan organisaation nykyisten ja mahdollisten uusien, yhteisen strategian saavuttamiseen tähtäävien projektien muodostamaa kokonaisuutta (Pelin 2008, 374). Se on määrämuotoinen tietohallinnon prosessi. Tässä opinnäytetyössä kuvataan tämän prosessin perusluonne sekä haetaan vastauksia ja esitetään todellisen yritysorganisaation esimerkin avulla, millaisia ongelmia ja haasteita IT-salkunhallintaprosessilla voidaan hallita.

1.2 Tutkimuskohde ja menetelmät

Opinnäytetyön tutkimusosuudessa kohteena on suomalainen keskisuuri ohjelmistoyritys, joka on erikoistunut kehittämään tietyn toimialan projektin- ja palvelunhallintasovelluksia. Yrityksessä on n. 50 työntekijää, minkä ohella se käyttää venäläistä ohjelmistoyritystä alihankkijana. Asiakkaille suunnattujen räätälöintiprojektien, tuotteiden ylläpitotehtävien ja uusien tuotteiden kehitysprojektien ristivedossa yrityksessä oli havahduttu etsimään ratkaisuja projektikokonaisuuden hallintaan. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi toteutettiin tämän opinnäytetyön tekijän johdolla tutkimus- ja kehitysprojekti, jossa kartoitettiin yrityksen projektitoiminnan nykytila ja luotiin tämän kartoituksen pohjalta kehitysehdotus.

Tutkimusmenetelmänä oli verkkolomakkeella toteutun kyselyn, haastattelukierroksen ja työpajan yhdistelmä, joka on kuvattu tarkemmin luvussa 3.2. Verkkokyselyn tulosten tilastollisen arvioinnin perusteella kohdennettiin haastatteluistunnot olennaisimmilta vaikuttaneisiin kehityskohteisiin. Näin saadut alustavat tulokset todennettiin työpajassa kohdeorganisaation avainhenkilöiden kanssa, minkä jälkeen toteutettiin varsinainen tulosten analysointi ja kehitysehdotuksen luonti.

1.3 Rajaukset

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuudessa tarkastellaan nimenomaan IT-projektisalkunhallinnan päätöksentekoprosessia ja rajoitutaan käsittelemään lyhyesti vain kaikkein tyypillisimpiä IT-projektisalkun tietotarpeita. Täydellinen ”koko maailman selittävä” luettelo olisi tuskin edes mahdollinen, mutta tässä esitettävät näkökulmat esiintyvät missä tahansa organisaatiossa, jonka toiminnassa tietohallinnolla ja IT-projekteilla ylipäättään on merkitystä, kuten Valtiovarainministeriön esitysmateriaalista ilmenee (Valtiovarainministeriö 2013, 12-15).

2 IT-Projektisalkunhallinta prosessina ja viitekehys

Tietohallinnon kehittäminen nähdään usein hyvin projektikeskeisesti, joukkona näennäisen irrallisia kehitysponnistuksia. Kuitenkin resurssien rajallisuus ja useimpien yritysten kohtaama kiristynvä kilpailu, joka väistämättä luo painetta tehostaa toimintaa, on pakottanut muuttamaan ajattelutapaa prosessilähtöisemmäksi. Erityisesti laatujärjestelmien kehittäminen on tuonut prosessiajattelua voimakkaasti esille. Prosessijohtamisella tarkoitetaan yrityksen toiminnan kehittämistä ydinprosessien analysoinnilla ja virtaviivaistamisella (Pelin 2008, 22). Ja koska tietohallinto on tyypillisesti nykyaikaisen yrityksen ydinprosesseja, on prosessin käsite luontaisesti hyvin merkityksellinen myös tietohallinnon johtamisessa.

2.1 Prosessin käsite

Yleisesti hyväksytyn määritelmän mukaan prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla prosessiin tulevat syötteet muutetaan prosessin tuotoksiksi. Prosessiin liittyy tyypillisesti joukko rooleja, toisin sanoen henkilöitä, jotka suorittavat tiettyjä ennalta määriteltyjä tehtäviä prosessin edistämiseksi (www.tamk.fi, luettu kesäkuussa 2013).

Olennaista on huomata ero prosessin ja projektin välillä: kun projekti on määritelmällisesti ”ainutkertainen tapahtuma, jolla on ennalta määritelty alku ja loppu ja joka ei toistu enää koskaan täysin samanlaisena” (Stenlund 1988, 2), on prosessi taas nimenomaan toistuva määrämuotoinen tapahtumaketju. Sillä ei ole ajallisesti määriteltyä alku- ja loppupistettä vaan ainoastaan syötteen ja tuloksen kautta määritellyt läpimenokerran alku- ja loppupisteet.

Kirjallisuudessa asia ilmaistaan näin: tyypillisesti sellainen työ, jonka tietty työntekijä suorittaa toistuvasti päivittäin, viikoittain, kuukausittain tai minkä hyvänsä toistumisfrekvenssin mukaisesti, on osa jotain prosessia tai jopa kokonainen prosessi.

2.2 Salkunhallinta ja erilaiset käyttötarkoitukset

Salkunhallinnan, josta käytetään usein myös englanninkielistä termiä ”Portfolio Management” tai toisinaan suomenkielistä ilmausta ”moniprojektisuunnittelu”, käsitteelle ei ole täysin yksiselitteistä ja vakiintunutta määritelmää. Eri organisaatioissa sille voi olla hyvinkin erilaisia sisältöjä. Kohtalaisen hyvä kirjallisuudessa esiintyvä yleismääritelmä on kuitenkin se, että salkunhallinnan tavoitteena on ylläpitää kokonaiskuvaa tietyllä tavoin yhteenkuuluvista asioista. Näiden asioiden yhteenkuuluvuus voi liittyä tavoitteisiin, resursseihin, aikatauluun jne. (Labrosse 2013, 2).

Laajimmin salkunhallinnan käsite tunnettaneen taloudellisten arvojen, esimerkiksi osakeomistusten hallinnassa. Tietotekniikan yhteydessä käsitteellä luonnollisesti viitataan asioihin, jotka liittyvät organisaation tietojärjestelmiin sekä niiden ylläpitoon ja kehittämiseen. Voidaan puhua mm. palvelinsalkusta, tietojärjestelmäsalkusta, projekti- ja hankesalkusta, tuotesalkusta tai palvelusalkusta.

Tässä esityksessä keskitytään IT-projektisalkkuun, sen hallintaan ja käyttöön yrityksen tietohallinnon välineenä. Kuten Pelin toteaa, projektisalkulla tarkoitetaan organisaation nykyisten ja mahdollisten uusien, yhteisen strategian saavuttamiseen tähtäävien projektien muodostamaa kokonaisuutta (Pelin 2008, 374).

2.3 IT-projektisalkun hallinnan merkitykselliset näkökulmat viitekehyksessä

Ensimmäinen huomattava asia on se, että kuten mikä tahansa salkunhallinta, myös IT-projektisalkun hallinta on nimenomaan prosessi. Prosessin määrittely ja jalkauttaminen toki usein tehdään projektimuotoisesti, mutta varsinainen päivästä päivään -työskentely on määritelmällisesti prosessi, ei projekti. Kyseessä on jatkuva ja toistuva toiminto eli prosessi, jolla on selkeät samanmuotoisina toistuvat vaiheet sekä alku- ja loppupisteet ja prosessin suorittamiseen liittyvät roolit (www.tamk.fi, luettu kesäkuussa 2013).

Toinen merkittävä asia on se, että IT-projektisalkun hallinta palvelee samanaikaisesti useita erilaisia tarpeita tietohallinnon toiminnassa. Eri toimijoilla on tehtäviensä

mukaisesti omat näkymänsä salkkuun. Käytännössä tämä tarkoittaa yleensä sitä, että heille on luotava mahdollisuus omien tarpeidensa mukaisten haku- ja luokittelukriteereiden käyttöön. Lisäksi on syytä huomata, että vaikka IT-projektisalkun hallinta onkin nimenomaan tietohallinnon prosessi, se tyypillisesti palvelee välittömästi myös tietohallinnon ulkopuolisia toimijoita. IT-projektisalkun hallinnassa on siis kyse sekä kokonaiskuvasta että kokonaiskuvan yksittäisten palasten hahmottamisesta. Project Management Instituten raportin mukaan tehokas IT-projektisalkunhallintaprosessi parantaa yksittäisten projektien suunnitelman ja budjetin mukaista tavoitteiden saavuttamista jopa 15-20% (PMI, luettu elokuussa 2013).

Kolmas huomioitava asia on, että samalla kun IT-projektisalkunhallinta on päätöksenteon väline, se on myös päätöksenteon kohde: miten ja kenen toimesta valitaan suunniteltavat, käynnistettävät ja kenties keskeytettävät projektit sekä resurssien kohdentaminen projektien kesken (Valtiovarainministeriö 2013, 12).

Tietohallintojohdon näkökulmasta strateginen resurssisuunnittelu ja -hallinta ovat olennaisimmat tarpeet. Tarvitaan toisaalta näkymä siihen, miten olemassaolevat resurssit ovat käytössä ja toisaalta näkymä tämänhetkisiin ja tulevaisuuden tarpeisiin. Sama tarve mutta tyypillisesti detaljitasolla rajoittuneena suppeampaan joukkoon projekteja on yrityksen liiketoimintajohtolla. Tämä suppeampi joukko koostuu yrityksen strategisesti merkittävistä projekteista. Toisaalta liiketoimintajohto määrittelee yrityksen strategiset tavoitteet, joita tietohallinnon ja sen projektien edellytetään tukevan.

Periaatteessa sama näkymä palvelee myös henkilöresursseista taktisella tasolla vastaavia linjaesimiehiä, heidän tietotarpeensa vain painottuu toisin. Heidän näkökulmastaan tarvittava tieto on lähinnä se, mihin heidän on käytettävissään olevat resurssit kohdennettava ja millaisia kehitystarpeita heidän hallinnassaan olevaan resurssipooliin kohdistuu. Nämä kehitystarpeet voivat olla määrällisiä, siis lisärekrytointia edellyttäviä, tai laadullisia eli olemassaolevan henkilöstön osaamisen kehittämistä (Pelin 2008, 158-159).

Projektipäälliköille on tarpeellista tietää, mitkä muut projektit mahdollisesti koskettavat heidän projektinsa kohdealuetta. Kyse on sekä tavoitekonfliktien eli ristiriitaisten muutosten että päällekkäisen työn välttämisestä; useinkin projektit tuottavat materiaalia, joka on uudelleenkäytettävissä muissa projekteissa.

Organisaation ICT-arkkitehtuurin hallinta tarvitsee yleisnäkymän projektien ”teknologia-avaruuteen”. Tämä koskee niin hyödynnettäviä teknologioita, palvelinympäristöjä kuin sovellusarkkitehtuuriakin. Kyseessä on kaksisuuntainen vuorovaikutus: organisaation arkkitehtuuripalvelut tarjoavat projekteille ratkaisuja ja suuntaviivoja mutta toisaalta kehitysprojektit luovat painetta arkkitehtuurikehitykselle (Valtiovarainministeriö 2013, 15).

IT-palveluista ja –tuotteista käyttäjäorganisaatiolle vastaavat palvelupäälliköt tai vastaavanlaisessa roolissa toimivat henkilöt tarvitsevat näkymän omaa toimialuettaan koskeviin projekteihin. Vastaavanlainen tietotarve on tietohallinnon ulkopuolella tuote- tai palvelupäällikön roolissa toimivilla henkilöillä. Heidän tietotarpeensa koskee lähinnä sitä, millaisia uusia palveluita ja tuotteita on tulossa ja missä aikataulussa tarjottavaksi heidän asiakkailleen.

Oma erikoistapauksen on hankehallinta, joka muistuttaa läheisesti projektinhallintaa mutta eroaa lähinnä aikakäsityksen ja detaljitason suhteen. Hankejohto tarvitsee luonnollisesti näkymän salkussa oleviin omaan hankkeeseensa kuuluviin projekteihin. Hankehallintaa mutta myös erityisesti arkkitehtuuri- ja resurssihallintaa koskettaa myös merkittävästi tieto projektien välisistä riippuvuuksista. Tässä yhteydessä on syytä huomauttaa, että samalla kun yksityissektorilla käytetään tämän opinnäytetyön tekijän kokemuksen mukaan käsitteitä ”hanke” ja ”ohjelma” useimmiten synonyymeina, on julkishallinnossa niille vakiintunut omat merkityksensä. Julkishallinnossa hanke on vasta suunnitteilla oleva investointi, josta ehkä syntyy ohjelmia ja projekteja (Haukka 2007, 1). Ohjelma taas on PMI:n mukaan ”joukko toisiinsa liittyviä projekteja, joita johdetaan koordinoitusti pyrkimyksenä saavuttaa sellaisia hyötyjä ja ohjausta, jota ei pystytä saavuttamaan erillisillä projekteilla” ja vastaavasti ohjelmajohtaminen on ”ohjelman keskitettyä ja koordinoitua johtamista, jonka tavoitteena on saavuttaa ohjelman strategiset hyödyt ja tavoitteet” (Haukka 2007, 2).

Yllä on kuvattu IT-projektisalkun ”käyttäjänäkökulmia”, toisin sanoen minkälaisia tietotarpeita IT-projektisalkunhallintaan kohdistuu. Toinen puoli IT-projektisalkunhallintaa on tiedon tuottaminen salkkuun ja siihen kohdistuva päätöksenteko.

Nämä voidaan karkeasti jakaa seuraaviin osaprosesseihin:

- uusien projekti-ideoiden hyväksyminen salkkuun,
- käynnissäolevien projektien seuranta ja
- salkussaolevia projekteja koskeva päätöksenteko.

Seurannan osalta tärkeimpänä tietolähteenä ovat tietysti projektit, jotka toimittavat edistymisraporttinsa IT-salkunhallintaprosessille. Päätöksenteon osalta mukana on myös muita tietolähteitä: yritysjohton strategiset linjaukset, liiketoiminnan keräämät asiakastarpeet, liiketoiminnan omat käyttäjätarpeet jne.

Lähtökohtaisesti IT-salkunhallintaprosessi edellyttää päätöksenteon keskittämistä yhteen foorumiin. Käytännössä erityisesti julkishallinnossa päätöksenteko saattaa jakautua usealle eri tasolle: tietohallinnon omiin projekteihin, yksittäisen liiketoimintalohkon omistamiin projekteihin ja yritysjohton strategiaan projekteihin. Olennaista on, että päätöksentekoprosessi ja -valtuudet on selkeästi määritelty ja erityisesti IT-projektisalkunhallinnan päätöksentekofoorumissa on mukana tarvittava liiketoimintaedustus. ”Raha ratkaisee” eli maksaja päättää viime kädessä projektien kohtalosta (Leppälä 2012, 50).

IT-projektisalkunhallintaprosessin omistaja pitää luonnollisesti olla määriteltynä. Prosessin teknisestä toteutuksesta vastaa ”projektitoimisto”, josta usein käytetään englanninkielistä nimitystä PMO, Project Management Office (Valtiovarainministeriö 2012, 20). Tälle toiminnolle on opinnäytetyön tekijän havaintojen mukaan myös muita organisaatiokohtaisia nimityksiä.

3 Kartoitus: asiakasyrityksen IT-projektisalkun kehitysprojekti

3.1 Asiakasyrityksen kuvaus

Esimerkkikohteena on suomalainen keskisuuri tietotekniikkayritys, joka on erikoistunut tuottamaan tietylle palveluteollisuuden sektorille tämän tarvitsemia valmisohjelmistoja. Yrityksellä on hieman yli kymmenen toimintavuotensa aikana hankittu vahva asema omalla toimialallaan kilpailusta huolimatta. Se on kuitenkin kohdannut saman haasteen, johon kasvuyritykset tyypillisesti törmäävät jossain vaiheessa kehityspolkuaan: toiminnan laajetessa alkuperäiset ”ruutupaperi ja klubiaskin kansi” -tyyppiset prosessit eivät enää riitä pitämään kokonaisuutta hallinnassa. Järjestelmällisen ja formaalin raportoinnin kulttuuri puuttuu, päätöksenteko ja erityisesti resurssipriorisointi on sekavaa, vastuunjako ei ole kaikilla osapuolilla selvä.

Ongelmat oli osittaisesti tunnistettu yrityksessä sen pyrkiessä uudistamaan omaa tuotevalikoimaansa uudemmalle teknologia-alustalle kohtaamaan kiristyvän kilpailun haasteet. Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus on toteutettu opinnäytetyön tekijän työnantajan Pasaati Oy:n saamana toimeksiantona asiakasorganisaation toiminnan kehittämiseksi. Alustavissa keskusteluissa ja neuvotteluissa asiakkaan kanssa päädyttiin tarjoamaan heille IT-projektisalkunhallinnan kehittämisprojektia, joka toteutettaisiin Pasaati Oy:n toiminnankehitysprosessin keinoin. Tämän ehdotuksen perusteella asiakkaan kanssa sovittiin toimitusprojektista, joka ajoittui välille huhtikuu-kesäkuu 2013 analyysi- ja toimenpide-ehdotusvaiheen osalta ja elokuu-syyskuu 2013 toimenpide-ehdotuksen toteutusvaiheen osalta. Lisäksi sopimukseen sisältyi 12 kuukauden mittainen tukivaihe toteutuksen jälkeen. Kokonaistavoitteena oli siis määritellä ja toteuttaa asiakasyritykselle heidän tarpeisiinsa sopiva IT-projektisalkunhallintaprosessi.

3.2 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus on toteutettu Pasaati Oy:n asiakkaiden toiminnankehityspalveluihin tuotteistamalla vakioprosessilla. Vakioprosessin pääkohdat ovat tiivistetysti:

- Sähköinen kysely, joka suunnataan mahdollisimman laajalle joukolle asiakasorganisaation työntekijöitä
- Kyselyn tulosten alustava analysointi, jonka perusteella luodaan haastattelurunko seuraavaan vaiheeseen
- Avainhenkilöiden (6-8) haastattelut, keskimäärin 1-1,5 tunnin mittainen henkilökohtainen keskustelu, tavoitteena kehityskohteenä olevan toiminta-alueen kattava joukko avainhenkilöitä
- Verifiointityöpaja, jossa esitellään tähänastiset havainnot ja kerätään asiakkaan lisäkommentteja tai mahdollisia täsmennyksiä ja oikaisuja; osanottajina tyypillisesti haastatellut henkilöt
- Kyselyn, haastatteluiden ja asiakkaan toimittamien materiaalien analysointi
- Analyysin perusteella tehtävä toimenpide-ehdotus kehittämisaskeliksi
- Erikseen sovittaessa toimenpide-ehdotuksen tai sen osien toteutus.

Verkkokyselylomakkeessa on noin 30 kysymystä, joista osa on vakioita ja osaa muokataan toimeksiannon luonteen perusteella. Tässä tutkimuksessa käytetyt kysymykset vastauksineen on esitetty liitteessä 1. Pääosa kysymyksistä on ”eri mieltä – samaa mieltä” -tyyppisiä myönteisiä väitelauseita. Osa kysymyksistä on roolisisidonnaisia, joten vastaajien ei ole pakko vastata kaikkiin, mutta ”neutraalia” vastausta ei ole mahdollista antaa.

Osa kysymyksistä on organisaation toiminnan kokonaiskuvaa hahmottavia, esim. projektien määrää ja kokoa koskevat kysymykset. Lisäksi mukana on yleensä kenttä vapaille kommentteille. Skaala on 1-6, jossa 1 on ”täysin eri mieltä” ja 6 ”täysin samaa mieltä”.

Menetelmässä on asetettu kolme kynnyksarvoa, tavoitetaso, tyydyttävä ja hälyttävän heikko taso; nämä perustuvat menetelmän luojien ja toteuttajien kokemukseen ja numeeriksi arvoiksi on asetettu 5, 3,5 ja 2,5. Kynnyksarvojen tulkinta tuloksia analysoitaessa ja asiakkaalle esiteltäessä on seuraava:

- tavoitetasoon tai sen yli yltävä tulos (5 tai yli) kertoo tilanteen olevan organisaatiossa hyvä tämän kysymyksen kohdalla eikä erityisille kehitysponnistuksille juuri tässä asiassa ole tarvetta
- tyydyttävä taso (3,5 tai yli) kertoo, että tilanne on kohtalaisen hyvä mutta tilannetta on syytä seurata ja vastaavasti sen alapuolella mutta alimman kynnyksarvon yläpuolella olevat alueet ovat ilmeisiä kehityskohteita
- hälyttävän heikko taso (2,5 tai alle) kertoo, että tähän nimenomaiseen aihealueeseen on syytä kiinnittää välittömästi huomiota ja kehitysponnistuksilla on kiire.

Haastatteluvaiheen kysymysrunkoa laadittaessa painopiste määräytyy kahden asian perusteella: toimeksiannon sisällön eli asiakkaan kokeman ongelman ja verkkokyselyn esiin nostamat kipupisteet. Menetelmän ideana on pyrkiä muodostamaan kokonaisvaltainen kuva asiakkaan tilanteesta, ongelmista ja myös hyvin toimivista osista rajoittumatta liian tiukasti alkuperäiseen ongelmamäärittelyyn. Haastattelussa kysytään tarkoituksellisesti aina myös haastateltavan myönteisiä kokemuksia.

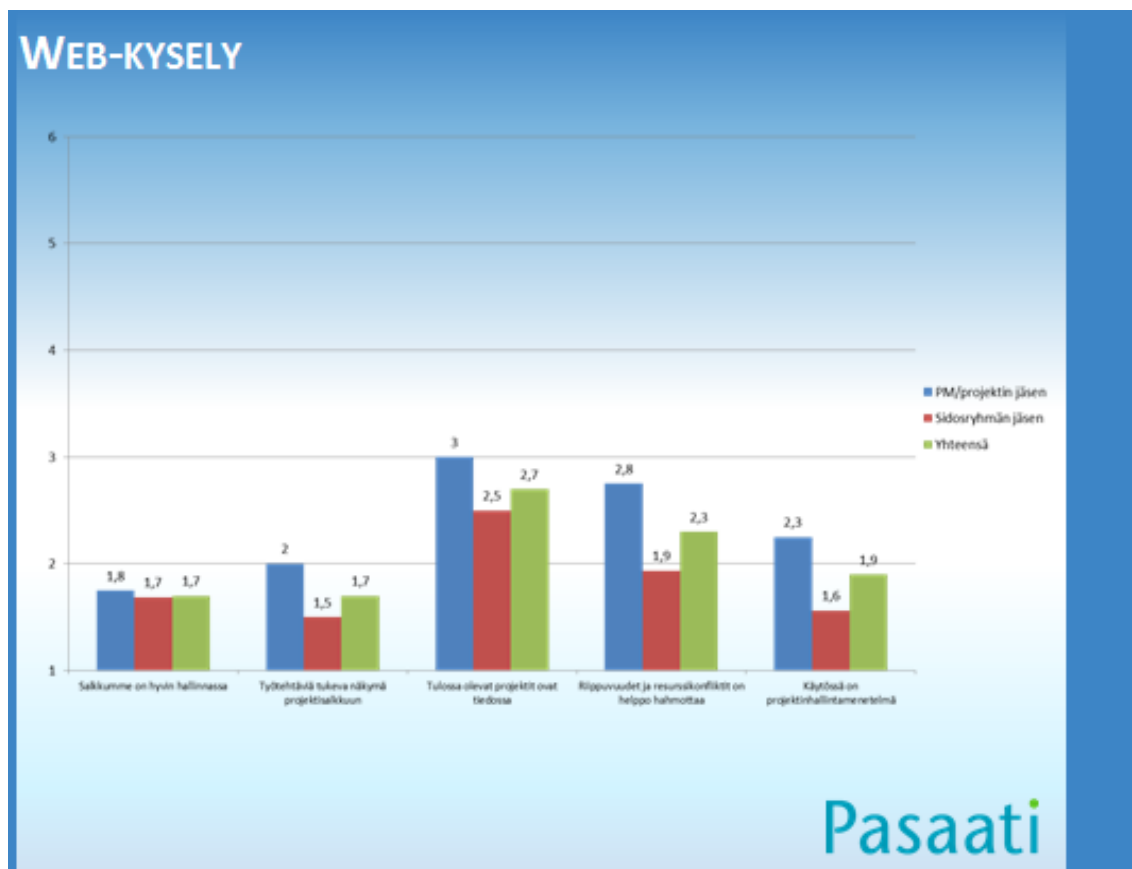
Verkkokyselyyn vastataan anonymisti, joskin vapaat kommentit tietysti saattavat paljastaa vastauksen. Asiakkaalle toimitetaan analyysi- ja toimenpide-ehdotusdokumentin liitteenä kooste vastauksista. Samoin haastatteluista toimitetaan vastauskooste. Tässä vaiheessa anonymiteetti väistämättä rikkoutuu roolimäärittelyiden vuoksi. Työpajamateriaaleissa esitetään kuitenkin vain tiivistelmä vastauksista ilman vastaajien nimiä tai rooleja, jotta keskustelu pysyisi mahdollisimman objektiivisena.

Tässä esityksessä rajoitutaan käsittelemään asiakasyritykselle tehtyä analyysia. Luvussa 5 esitetään joitain yleisiä havaintoja, miten vastaavanlaisten yritysten kannattaisi toimia, mutta asiakasyrityksen spesifit hyväksytyt kehitystoimet jätetään liikesalaisuutena luottamuksellisiksi.

4 Tulokset

Projektianalyysin ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin verkkokyselyllä yleiskuvaa asiakkaan projektitoiminnan kypsyystasosta. Kysely tehtiin huhtikuun 2013 lopulla. Kyselyn kohdejoukossa oli kaikkiaan 11 vastaajaa, joista seitsemän eli 64 % vastasi. Tämä vastaa opinnäytetyön tekijän aiempaa kokemusta tavanomaisesti vastausaktiivisuudesta. Yleisarviona tulos oli suorastaan huolestuttava. Huomattavan monen kysymyksen kohdalla vastaustaso meni alle alimman kynnsarvon. Raakadatan sisältävä kysymyslomake on liitteessä 1, ja tässä esitetään olennaisimmat tulokset ja havainnot kyselytutkimuksen tuloksista:

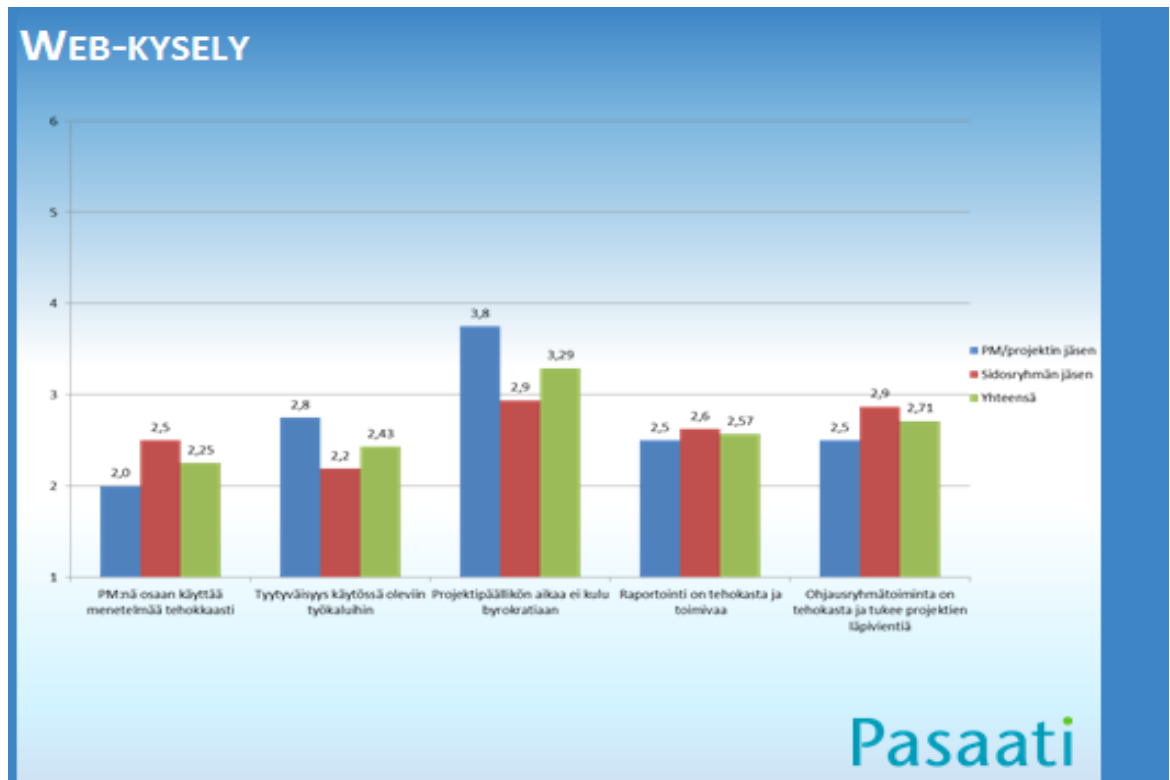
- Projektisalkun hallintaa koskevien väitteiden kohdalla lähes kaikki vastaajat olivat täysin tai jokseenkin eri mieltä, toisin sanoen tämän toiminnon tila nähtiin hyvin heikoksi, kuten kuvio 1 osoittaa.



Kuvio 1: Verkkokyselyn tulosten yhteenveto projektisalkun hallinnan osalta

Projektimenetelmien ja -käytäntöjen kohdalla vastaukset olivat jokseenkin yhtä alhaisella tasolla.

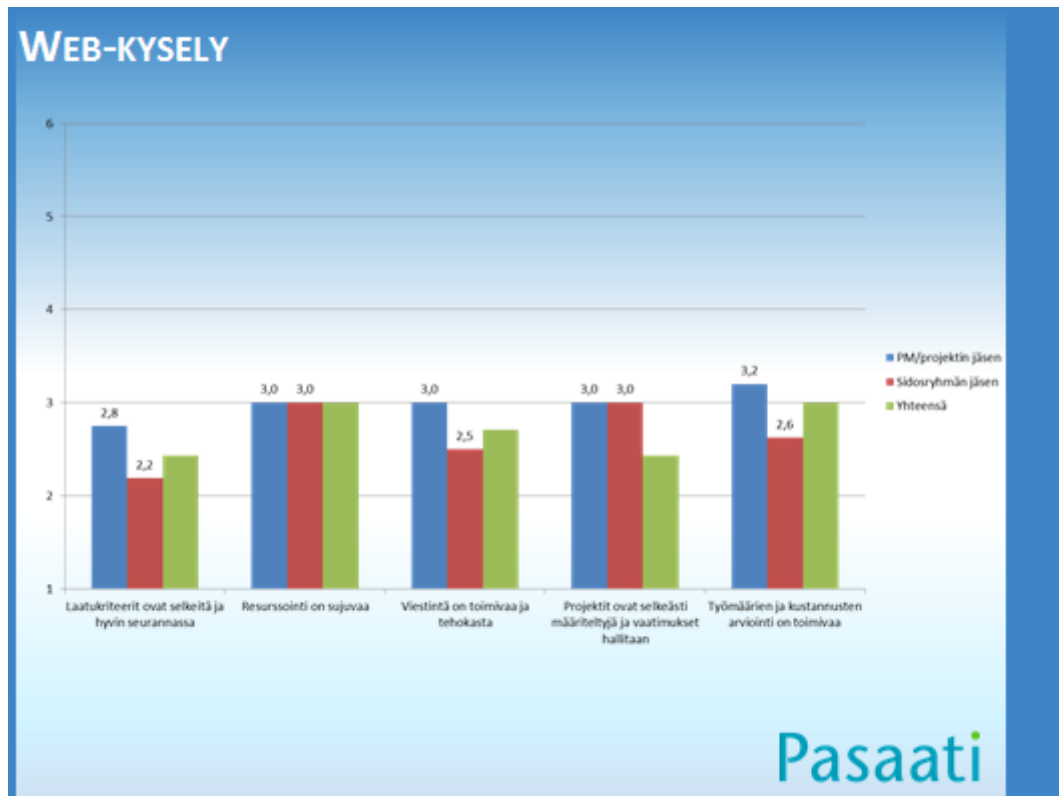
Myönteisin poikkeus oli, että turhaa byrokratiaa ei katsottu olevan, mikä on havainnollisesti nähtävissä seuraavassa kuviossa kaksi.



Kuvio 2: Verkkokyselyn tulokset tiivistetysti projektikäytäntöjen osalta

- Projekteilla ei yleensä ollut ohjausryhmää. Mielenkiintoista oli kuitenkin, että ohjausryhmän jäsenet kokivat roolinsa olevan selkeä eli ilmeisesti ohjausryhmät toimivat hyvin silloin, kun ne yleensä olivat olemassa.
- Projektiviestinnän taso koettiin heikoksi, samoin riskienhallinnan ja projektien määrittelyt.
- Yleiskuva kyselyn perusteella oli, että ei pelkästään asiakasyrityksen projektisalkun hallinta vaan yleensäkin projektinhallintatyökalut, -menetelmät ja -käytännöt olivat varsin alhaisella kypsyystasolla.
- ”Projektien resursointi on sujuvaa” ylsi arvoon 3 ”jossain määrin eri mieltä”, mikä oli em. kysymyksen ohella kyselyn paras tulos yksittäisen kysymyksen kohdalla, mutta sekin jäi alle tyydyttävän tason kynnyksarvon.

Oheisessa kuviossa kolme (Kuvio 3, 13) esitetään tulos ”Projektien resursointi on sujuvaa” ja muut verkkokyselyn tulokset tiivistetysti projektityön laadun osalta.



Kuvio 3: Verkkokyselyn tulokset tiivistetysti projektityön laadun osalta

Kyselyn perusteella laadittiin haastattelurunko (liite 3) seuraavaa vaihetta varten eli avainhenkilöiden haastattelukierrosta varten. Haastattelukierros tehtiin toukokuun 2013 alussa. Haastateltuja henkilöitä oli kaikkiaan kuusi. Haastatteluiden tulokset kokonaisuutena ovat liitteessä 2 ja ydinhavainnot taulukossa 1. Seuraavassa on esitetty tärkeimmät tulokset, suluissa olevat numerot viittaavat taulukkoon 1.

Haastatteluissa tuli selvästi esiin, ettei yhtenäistä projektinhallintamenetelmää ollut käytössä vaan eri projektit toimivat hyvinkin itsenäisesti. Toimintatavat vaihtelivat projektikohtaisesti (1,3, 7, 8). Projektien raportointi johdolle ja sidosryhmille ei ollut läpinäkyvää (12).

IT-projektisalkun saattoi sanoa puuttuvan kokonaan (2, 16). Selkeä foorumi tämän tehtävän hoitamiseen puuttui (9,13). Riskienhallinnan, joka olennaisesti liittyy IT-

projektisalkun hallintaan, kulttuuri oli myös hyvin heikosti kehittynyt (17). Toisin sanoen organisaation johdolla ei ollut käytettävissään välineitä päätöksentekoprosessiin!

Organisaation sisäinen kommunikaatio oli ilmeisen puutteellista. Tuotekehityksen ja myynnin välillä oli katkos (10). Roolien ja vastuiden määrittelyt olivat epäselviä (2, 4, 13, 14). Tuotekehitys ja ylläpitotoiminnot eivät keskustelleet ainakaan riittävästi (5, 6, 18).

| | |
|----|--|
| 1 | Asiakkaan eri tuotteiden kohdalla oli huomattavaa vaihtelua projektitoiminnan laadussa ja menetelmissä |
| 2 | IT-projektisalkunhallinnan omistajuus ei ole selvä, kokonaisuuden hallinta vaihdellut |
| 3 | Sisäisissä tuotekehitysprojekteissa ei ollut tapana tehdä formaaleja määrittelyksiä |
| 4 | Roolit epäselviä |
| 5 | Ad hoc –työt häiritsivät tuotekehitysprojekteja |
| 6 | Resurssien hallinta koettiin pullonkaulaksi |
| 7 | Työmääräarvioihin ei ollut rutiinia eikä vakiintunutta menetelmää, koettiin vaikeaksi |
| 8 | Määrittelyvaiheen ei ylipäätään koettu toimivan hyvin |
| 9 | Ei ollut yhteistä foorumia priorisoimaan olemassaolevien tuotteiden jatkokehitystä ja uusien tekemistä |
| 10 | Tuotekehityksen ei koettu seuraavan lainkaan asiakastarpeita; myynnin ja tuotekehitysorganisaation välillä tunnettiin olevan suorastaan muuri |
| 11 | Aikataulutukset ja yleensä työn projektointi koettiin heikoksi; tämä koski erityisesti omia kehitysprojekteja, asiakasprojekteissa tilanne oli paremmin hallinnassa ja asiakastyytyväisyys hyvällä tasolla |
| 12 | Raportoinnin taso ei antanut tarpeeksi selvää kuvaa edistymisestä, läpinäkyvyys puuttui |
| 13 | Ilmeni, että vaikka yhtiössä oli periaatteessa olemassa priorisointiryhmä, jonka vastuulla oli päättää, mitkä projektit käynnistetään ja millä prioriteeteilla, ei tämän ryhmän rooli ollut selvä; haastatteluissa saatiin |

| | |
|----|--|
| | hyvinkin ristiriitaisia vastauksia siihen, kuka viime kädessä päättää ja on vastuussa näistä asioista |
| 14 | Yritykseen oli luotu rooli ”Product Owner”, mutta roolin sisällöstä ja jopa sitä hoitavien henkilöiden lukumäärästä (yksi vai useampia) oli hyvin ristiriitaisia käsityksiä |
| 15 | Käytössä oli sekä vesiputousmalli että SCRUM, mutta ilman kunnollisia määrämuotoisia projektisuunnitelmia |
| 16 | Olemassa olevan tuotekokonaisuuden kehitystyöt ja uudet tuoteprojektit eivät olleet samojen henkilöiden näkyvissä |
| 17 | Riskienhallinnan menetelmät puuttuivat, parhaissakin tapauksissa riskejä enintään lueteltiin suunnitteluvaiheessa mutta niitä ei analysoitu, ei laadittu varautumissuunnitelmaa eikä seurattu tilanteen kehitystä projektin aikana |
| 18 | Kysymys ”mikä toimii hyvin” aiheutti yhdessä haastateltavassa pitkän hiljaisuuden ja lopulta vastauksen ”pelottavaa, en keksi mitään” |

Taulukko 1: Haastattelukierroksen havainnot

Kyselyssä ja haastatteluissa kirjatut havainnot esitettiin asiakkaalle verifiointityöpajassa, jossa ne myös asiakkaan puolelta suurella yksimielisyydellä vahvistettiin paikkansapitäviksi. Työpajassa käytiin vilkasta keskustelua havainnoista, jotka dokumentoitiin. Osallistujat kuvailivat laajemmin omaa kokemustaan ja käsitystään asiakasorganisaation toiminnassa havaitsemistaan ilmiöistä ja myös nämä havainnot dokumentoitiin. Pääpainon saivat ymmärrettävästi ongelmakohdat mutta myös myönteisiä asioita organisaation toiminnasta tuotiin esiin.

Taulukkoon 2 on koottu muutamia työpajassa dokumentoituja kommentteja.

| |
|---|
| Asiakasprojektit onnistuvat yleensä hyvin, mikä johtuu sekä asiakkaiden vaatimien prosessien noudattamisesta että alihankkijoiden käytöstä. Alihankkijoiden käyttö pakottaa määrämuotoiseen toimintatapaan rajapinnassa. |
| Yhtiö on elänyt jatkuvassa muutoksessa koko olemassaoloaikansa, minkä vuoksi toimintatavatkin ovat muuttuneet jatkuvasti eikä prosesseja ole kyetty vakiinnuttamaan. |
| Asiakkaiden aikatauluvaatimukset ja sisäinen resurssointi eivät kohtaa riittävästi. |
| Aikatauluongelmat näkyvät asiakasrajapinnassa. |
| Ohjeita ja toimintamalleja on vuosien varrella kirjoitettu mutta ei ole otettu käyttöön eikä seurattu, että niitä noudatettaisiin. |
| Tuotehallintaryhmä ei seuraa riittävästi projekteja eikä sillä edes ole riittävää näkyvyyttä niihin seurantaan varten. |
| Tuotehallintaryhmän kokoonpanoa pitäisi ehkä laajentaa, jotta sekä kehitysprojekteista että tuoteylläpidosta vastaavilla henkilöillä olisi sekä näkymä kokonaistilanteeseen että mahdollisuus tuoda esiin oman alueensa tilanne ja tarpeet. |
| Projektien syntymispolku eli miten ideasta syntyy sitä tuotteeksi kehittävä projekti on heikosti tai ei lainkaan määritelty tällä hetkellä. |
| Product Owner –rooli ei ole kunnolla määritelty. Keskustelussa tuli esiin jo haastatteluissa paljastunut asia eli että kaikilla osapuolilla ei ollut samaa käsitystä siitä, onko Product Owner –roolissa toimivia henkilöitä asiakasorganisaatiossa yksi vai useampia. Toimitusjohtajan lausuman mukaan tämä nimike on vain yhdellä henkilöllä, mutta yksimielisesti myönnettiin, että usean eri henkilön tehtävissä on piirteitä, jotka viittaavat Product Owner –rooliin. |
| Riskienhallinta puuttuu käytännössä kokonaan. |

Taulukko2: Verifointityöpajan avaintulokset

5 Asiakas-casen havaintojen analysointi ja vertailu yleiseen kokemukseen: kvalitatiivinen arviointi

Kysely- ja haastattelututkimuksen vastaukset ja niistä kerätty tieto olivat osittain toimeksiantoa edeltäneissä keskusteluissa syntyneiden odotusten mukaisia, osittain hieman yllättäviä. Odotusten mukaista oli, että kuten alustavien keskustelujen pohjalta oli arvioitukin, asiakkaalla ei käytännössä ollut minkäänlaista IT-projektisalkunhallintaa. Osittain yllättävää oli kuitenkin se, miten pahasti projektityön peruskäytännöt olivat hukassa. Ennakko-odotuksena oli ollut, että jo melko pitkään toiminut ja toimialallaan vahvan aseman saavuttaneessa yrityksessä olisi jo varsin vakiintunut projektikulttuuri.

5.1 Asiakasorganisaation toiminnan arviointi

Asiakkaan toiminta oli siiloutunut toisistaan hyvinkin erillisiin toimintoihin eivätkä eri toiminnot juuri keskustelleet tavoitteista ja kehittämistarpeista. Toisin sanoen juuri ne hyödyt, joita hyvin toimiva IT-projektisalkunhallinta voisi eri osapuolille tuottaa, jäivät puuttumaan:

- Liiketoiminta- ja tietohallintojohdon käytettävissä ei ollut ajantasaista ja riittävää tietoa strategiseen suunnitteluun. Kun kyseessä on nimenomaan ohjelmistotuotteiden kehittämisellä elävä yritys, on ero liiketoiminta- ja tietohallintojohdon välillä tietysti epämääräisempi kuin toisentyypisissä yrityksissä.
- Taktinen resurssisuunnittelu, joka on linjaesimiesten vastuulla, perustui lähinnä näppituntumaan ja ”koviten huutava saa resurssit” –menetelmään
- Arkkitehtuurisuunnittelu oli kadoksissa eli itse asiassa yrityksen päätuotteen kehitys oli jouduttu aloittamaan nollasta vääräksi osoittautuneen teknologiavalinnan vuoksi.
- Päätöksentekoprosessi eli uusien tuoteprojektien priorisointi ei ollut toimivaa eikä läpinäkyvää. Saatujen vastausten perusteella oli ilmeistä, että päätöksenteko oli varsin pitkään pohjautunut tiettyjen vahvojen persoonien mielipiteisiin eikä niinkään ennakkoluulottomaan eri osapuolten tarpeiden ja näkemysten keräämiseen ja avoimeen keskusteluun.

Rohkaisevana havaintona tilanteessa oli kuitenkin se, ettei asiakasyrityksen tilanne loppujen lopuksi poikennut dramaattisesti tyypillisistä saman koko- ja ikäluokan yrityksistä, vaikkakin tulokset olivat keskiarvoa heikompia. Tämä arvio perustui Pasaati Oy:n muissa yrityksissä tekemiin vastaaviin tutkimuksiin ja toisaalta tämän opinnäytetyön tekijän henkilökohtaiseen kokemukseen. Tutkimuksen toteuttajien kokemuksen mukaan kasvuyritykset harvoin, jos koskaan, aloittavat elämänsä ”prosessit edellä”. Tämä on varsin luonnollista ja ymmärrettävää, kun yhtiön tuotesalkku yleensä koostuu alussa yhdestä ydintuotteesta, jonka kehittäminen ja markkinointi on hyvinkin pienen joukon käsissä. Kun toisaalta yhtiön tulorahoitus on vielä vakiintumatonta, ei ole mielekästä tehdä suuria taloudellisia investointeja prosessikehitykseen. Voidaan myös todeta saatujen vastauksien perusteella, että aloittavissa yrityksissä koetaan yleensä vahvuudeksi juuri se joustavuus, jota liiallisen menetelmäsidonaisuuden pelätään rajoittavan.

Tiettyssä vaiheessa yrityksen kasvukäyrää kuitenkin se sama tekijä eli tiukkojen ja toimintavapautta rajaavien prosessien ja käytäntöjen puute, joka alkuvaiheessa on etu ja suorastaan kasvun moottori, muuttuukin kasvun esteeksi. Tämän miinakentän ylittäminen on kriittistä yhtiön tulevaisuuden vakiinnuttamiseksi.

Ydinongelmana ei ole niinkään toimivien prosessien määrittely sinänsä, siihen on olemassa riittävästi malleja ja osaamista. Jopa yrityksen sisäisenä työnä on mahdollista luoda riittävän hyvät käytännöt kirjallisuuden ja ehkä oman kokemuksenkin avulla, mutta käytännössä on yleensä järkevintä tehdä kohtuullinen panostus ulkopuolisen avun käyttöön. Saatujen vastauksien valossa voidaan myös arvioida, että ulkopuolinen ja puolueettomaksi koettu toimia kykenee helpommin ylittämään organisaatiossa mahdollisesti esiintyvät raja-aidat ja pysyttelemään sosiaalisten pelien ulkopuolella, joihin mm. Leppälä viittaa (Leppälä 2012, 106).

5.2 Kehityshankkeen mahdolliset ongelmat ja niiden ratkaisumahdollisuudet

Kipupisteenä on tyypillisesti se, että organisaatiossa on totuttu suureen vapauteen ja sitovien prosessimallien ja esimerkiksi tiukkojen raportointivaatimusten puuttumiseen. Muutosvastarinta voi olla hyvinkin suurta, elleivät vallitsevasta tilanteesta aiheutuvat ongelmat ja suoranainen uhka yrityksen tulevaisuudelle ole riittävän läpinäkyvästi kaikkien tiedossa. Opinnäytetyön tekijän kokemuksen mukaan on hyvin tärkeää, että IT-salkunhallintaa tai muita projektikäytäntöjä määrittelemään ja jalkauttamaan hankittu konsultti ei yritä esiintyä kaikkietäisenä osaajana. Konsultin pitää tuoda selkeästi esiin se, että hänen roolinsa on avustaa asiakasorganisaation työntekijöitä muotoilemaan oma tietonsa ja osaamisensa sellaiseen asuun, että siitä syntyy yhteinen toimintamalli.

Tässä nimenomaisessa tapauksessa havaintona oli kuitenkin, että ongelma oli laajalti ymmärretty. Lähes kaikki haastatellut henkilöt tunnistivat projektikulttuurin ja erityisesti IT-projektisalkun hallinnan puutteet ja ymmärsivät niiden olevan vakava uhka yrityksen tulevaisuudelle. Vaikka tiettyä ristivetoa organisaation eri osien välillä olikin näkyvissä ja yksi haastateltava antoi jopa ymmärtää, ettei mitään vaikeuksia olisi, suurin osa haastatelluista suhtautui kehityshankkeeseen huomattavan myönteisesti.

Myönteiseen asennoitumiseen vaikutti selvästi myös tietoisuus siitä, että juuri tämän organisaation toimialalla kilpailu on kiristymässä ja tuotekehityksen tehokkuusvaatimukset väistämättä kasvussa. Vaikka yrityksellä onkin tällä hetkellä vahva asema omalla erikoisalallaan ja vakaa, jopa laajeneva asiakaskunta, on tarve tuotepaletin nykyaikaistamiseen selkeästi tunnistettu. Tämäkään ei ole mitenkään itsestäänselvyys tietotekniikkayrityksissä, koska organisaatioilla kuten yksilöilläkin on inhimillinen taipumus tyytyä nykytilaan ja uskoa nykyisten toimintatapojen kantavan pitkälle tulevaisuuteen. Tunnetuin käytännön esimerkki viime vuosilta lienee Nokia.

Voidaan siis todeta, että asiakasorganisaation tilanne poikkesi keskiarvosta sekä hyvään että huonoon suuntaan: kehittämisalueen nykytila oli odotettua heikompi, mutta muutosvalmius tavallista parempi. Jälkimmäinen poikkeama oli merkittävämpi ja antoi hyvät mahdollisuudet laatia yritykselle toteuttamiskelpoinen toimenpide-ehdotus kohteena olevien toimintojen kehittämiseksi. Tämä näkemys perustui siihen, että

muutosvastarinta on tyypillisimpiä ongelmia organisaation toiminnan kehittämisessä. Leppälä kuvaa tätä termillä ”projektitoiminnan onnellisuusmuuri” (Leppälä 2012, 36), josta hänen mukaansa kritiikki ja kehitysideat kimpoavat pois, koska organisaation projektitoiminnasta vastuussa olevat henkilöt uskovat oman toimintansa erinomaisuuteen.

6 Johtopäätökset ja jatkokehitysehdotukset

Projektiikäytäntöjen ja erityisesti projektiraportointikäytäntöjen huteruus aiheutti luonnollisesti sen, että asiakasyrityksen ongelmia ei voitu ratkaista pelkästään luomalla salkunhallintakäytännöt; menestyksekkäs IT-projektisalkun hallinta edellyttää ajantasaista ja pätevää tietoa käynnissäolevien projektien tilanteesta. Samalla oli ilmeistä, että asiakasyrityksen koko niin tuotevalikoiman kuin heidän oman asiakaskuntansa laajuuden vuoksi alkuperäisen toimeksiannon kohde eli ICT-salkunhallinta oli kriittinen kehittämiskohde. Näin ollen päädyttiin laatimaan asiakkaalle esitys projektihallinnan käytäntöjen ja IT-projektisalkunhallinnan kehittämistä rinnakkain nopeatempoisessa kehitysoikeudessa.

Kehitysoikeuden hahmotelussa hyödynnettiin analyysivaiheen tutkimustuloksia. Niiden pohjalta oli varsin hyvin selvillä, mikä oli toisaalta asiakasorganisaation valmius ottaa vastaan uusia toimintatapoja ja toisaalta se, missä määrin asiakasorganisaation olemassaolleet toimintatavat ja käytännöt olivat hyödynnettävissä tai kohtuullisella työmäärällä muunnettavissa uusien toimintatapojen perustaksi. Luonnollisestikaan ei ollut järkevää ruveta keksimään pyörää uudestaan vaan projektissa ehdotettiin sovellettavan Pasaati Oy:n valmiita tuotteistettuja prosessi- ja dokumentaatiomalleja. Projektihallinnan kehittäminen ei kuulu tämän opinäytetyön aiheeseen, joten siitä riittänee toteamus, että raportointikäytäntöjä luotaessa otettiin huomioon ICT-salkunhallinnan eri näkökulmat, joihin viitattiin aiemmin luvussa 2.

Analyysivaiheessa oli tunnistettu eri käyttäjäryhmät ja heidän tietotarpeensa varsin luotettavasti, joten kehitysoikeudessa tarvittiin vain lähinnä yksittäisiä tarkennuksia. Tärkein yksittäinen tehtävä oli vahvistaa päätöksentekoprosessi, toisin sanoen määritellä kuka ja miten hyväksyy ja priorisoi uudet projektit. Kuten luvussa 2 todettiin, liiketoiminnan näkemys on tässä olennainen. Yrityksessä, jonka ydinliiketoimintaa on nimenomaan ohjelmistotuotteiden kehittäminen, ero liiketoiminnan ja tietohallinnon välillä on luonnollisesti ohuempi kuin muilla toimialoilla, mutta peruskaava on silti olemassa: myynti ja yritysjohto kertovat, mitä halutaan, tietohallinto kertoo, mitä kyetään toteuttamaan ja ennalta määritelty foorumi

sitten näiden tietojen pohjalta ratkaisee, millaisia projekteja käynnistetään ja mitä mahdollisesti keskeytetään.

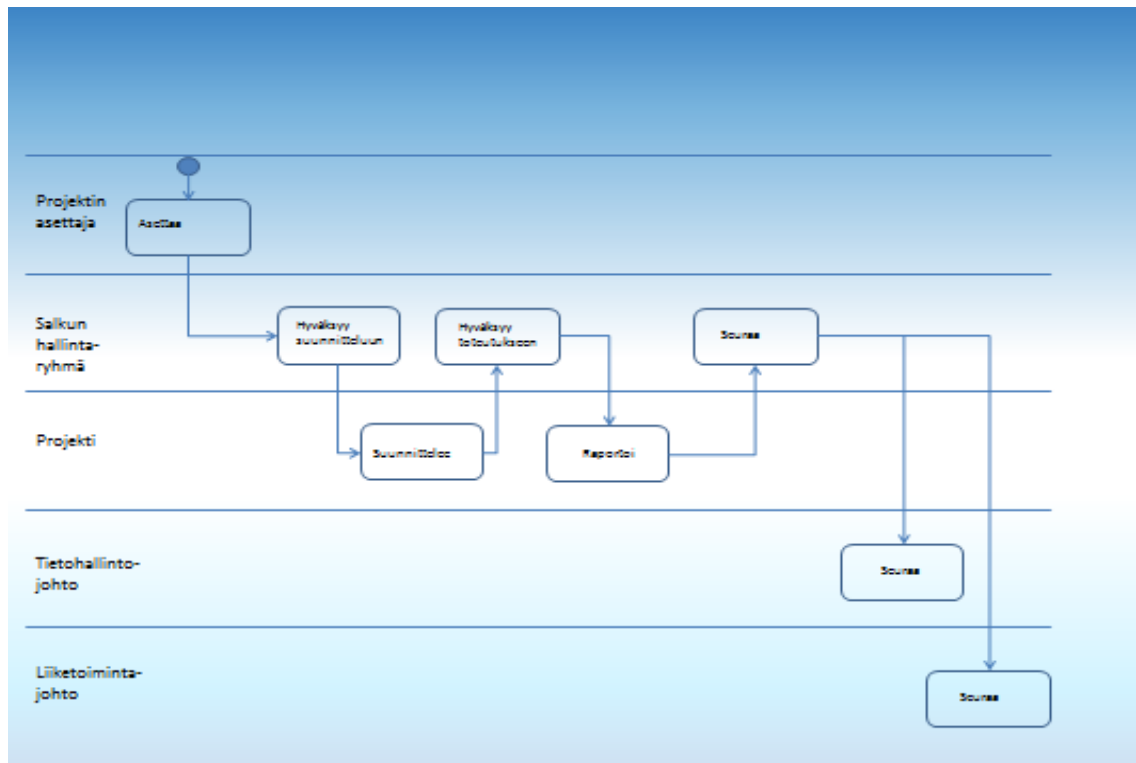
Tämän asiakasorganisaation tapauksessa priorisointifoorumi eli Tuotehallintaryhmä, jonka jäseninä olivat Product Owner, IT-kehityksestä vastaava kehityspäällikkö, toimitusjohtaja ja myyntijohtaja, oli jo olemassa, mutta sen rooli ja tehtäväjako oli epäselvä. Keskeinen kehityskohde IT-projektisalkunhallintaprosessissa oli siis tämän ryhmän toimenkuvan ja päätösvallan täsmentäminen:

- miten projektiaihiot pääsevät listalle eli kenellä on valtuudet niitä listalle ehdottaa ja mitä ennakkoselvityksiä vaaditaan päätöksentekoon; tyypillinen ennakkovaatimus on liiketoimintatapauksen analyysi eli business case –selvitys, jossa esitetään arviot projektin kustannuksista ja sen tuloksena syntyvän tuotteen tai järjestelmän kustannuksista ja tuotoista sekä näiden arvioiden perustana olevat oletukset
- miten listalla olevat aihiot käsitellään
- millaiset rajaukset IT-projektisalkunhallintaryhmällä on päätöksentekovaltuuksissaan; tyypillisimpiä suureita ovat raha, työmäärä, aikataulu ja projektiaihion suhde yrityksen strategiaan tavoitteisiin
- eskalointipolku, jos päätöksenteko ylittää ryhmän valtuudet tai ryhmä ei pysty riittävän yksimieliseen päätökseen.

Projektiehdotukseen sisällytettiin alustava prosessikaavio, jonka mukaisesti ICT-salkunhallinta voisi asiakasorganisaatiossa toimia (Kuva 1, 23). Perustaltaan prosessi on geneerinen ja pohjautuu yleisesti IT-projektisalkunhallinnassa käytössä oleviin malleihin, mutta analyysivaiheen tulosten perusteella tämäntyyppinen prosessi on nopeasti ja helposti sovitettavissa asiakasorganisaation tarpeisiin ja toimintaan. Kaavion täsmentäminen ja erityisesti eri rooleista vastaavien henkilöiden nimeäminen kuului kehitysprojehtille.

Prosessin jalkauttaminen edellyttää luonnollisesti tarvittavien työkalujen tunnistamista ja valintaa sekä prosessiin osallistuvien henkilöiden osallistumisen laajentamista sekä itse prosessin että sitä palvelevien työkalujen suhteen.

Projektiehdotuksen ”alustava prosessi” on kuvattu seuraavassa kuvassa. Prosessi tuottaa informaatiota sekä liiketoiminta- että tietohallintojohdolle. (Kuva 1, 23).



Kuva 1: Alustava prosessikaavio

IT-projektisalkunhallintaan on olemassa useitakin erikoistuneita työkaluja, mutta Pasaati Oy:n kokemuksen mukaan on mielekästä välttää liian työkaluorientoitunutta lähestymistapaa. MS Excel riittää yleensä hyvin pitkälle ja on huomattavasti edullisempi ratkaisu niin hankinta-, käyttö- kuin koulutuspanostusten suhteen kuin dedikoituneet työkalut. Niiden hankkimista kannattaa harkita yleensä vasta, jos IT-projektisalkun-hallinnan tietoihin kohdistuu samanaikaisesti yli kymmenen henkilön päivitystarve.

Uusien käytäntöjen ja prosessien käyttöönottoa vaikeuttaa usein muutosvastarinta. Tässä tapauksessa oli kuitenkin ilmeistä, että selvä enemmistö asiakasorganisaation henkilöstöstä ymmärsi IT-projektisalkunhallinnan tarpeellisuuden. Motivointi ei siis ollut sinällään ongelma, mutta hyvän tuloksen saavuttamiseksi oli olennaista, että prosessia toteuttavat ja hyödyntävät henkilöt pääsivät vaikuttamaan määrittelyvaiheessa.

Tämä ehdotettiin toteutettavaksi työpajojen avulla, joissa asiakasorganisaation avainhenkilöt saivat arvioida ja muokata Pasaati Oy:n asiantuntijoiden luomia prosessikuvauksia ja työskentelyohjeita.

7 Lähteet

Valtiovarainministeriön esitysmateriaali ”Projektisalkun hallinta” 2013

Prosessijohtaminen – ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky, Jouko Hannus 1993

Projektisalkunhallinta – Kehitystoiminnan strateginen johtaminen, Lehtonen/Korpinen/Simonen/Lindblom 2006

Projektihallinnan käsikirja, Risto Pelin 2008

Tampereen Ammattikorkeakoulun intranet, Liiketoimintaprosessien kehittämisen opintojakson materiaali, luettu kesällä 2013

Projektin ohjaus, Heikki Stenlund 1988

Project-portfolio Management, Michele Labrosse, 2010 pdf, luettu kesäkuussa 2013

Portfolio Management, www.pmi.org, 2012 pdf, luettu elokuussa 2013

Projektitoiminnan musta kirja, Kari Leppälä 2011

Ohjelmajohtaminen ja sen soveltaminen, Matti Haukka, 2007 pdf, luettu tammikuussa 2013

8 Liitteet

Liite 1 Verkkokyselyn tulokset (luottamuksellinen)

Liite 2 Haastattelukooste (luottamuksellinen)

Liite 3 Haastattelurunko (luottamuksellinen)